الإدارة التربوية في البلدان العربية

سيدور حديثنا في هذا الجزء حول طبيعة الإدارة التربوية في الأنظمة التربوية العربية. ولكـن أولاً ما تعريف الإدارة ؟ وهل هناك تعريف واحد للإدارة ؟

تعددت تعريفات الإدارة من قبل المفكرين ورجال الفكر الإداري، حتى بلغت درجة كبيرة مـن عدم الاتفاق بينهم، حول مضمونها وماهيتها، لأنها علم حديث النشؤ نسبياً، لم يتبلور بعد، عـدا عن كونها تشمل مجالات الحياة كافة، السياسية والاقتصادية والاجتماعيـة والخدميـة والثقافيـة والعلمية... من هذا المنطلق، كان للإدارة تعريفات تكاد لا تحصى، بـسبب الاخـتلاف حـول طبيعتها أولاً، وتعدد أنواعها ثانياً، ونتيجة للزاوية التي يتم تناولها منها أيضاً.

من أهم تعريفات الإدارة نذكر:

*- هي توجيه العمل والنشاط بالطريقة، التي توصلنا إلى تحقيق الهدف، حيث إن صـاحب المصلحة في نجاح الهدف هو صاحب العمل، بغض النظر عما إذا كان هذا شخـصاً واحـداً أو عدة أشخاص من المساهمين، يمثلهم مجلس الشركة، أو أعضاء جمعية تمثلهم لجنة.

*- وهي علم وفن التفاعل العقلي والروحي بين قائد موجه لمجموعة مـن النـاس، وبـين المجموعة التي يوجهها ويشرف عليها.

*- عملية تفاعل متوازن يتم فيها تلبية حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة.

*- عرفها اوردواي تيد - **Ordway Tead**: إنها عملية توجيه المنظمة، لتحيـق أهـدافها المحددة، بحيث تتمكن سياساتها وأساليبها، وطرائق العمل فيها، من تحقيق تلك الأهداف بفاعليـة واقتصاد، مع توفير أكبر قدرٍ من الرضا والانسجام بين العاملين في المنظمة.

*- والإدارة عند شيلدون- **Sheldon** وظيفة متعلقة بتحديد أهداف المشروع، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع والتنظيم والرقابة على أعمال التنفيذ.

يلاحظ مما سبق، إيراد تعريفات عديدة للإدارة. إن الغاية في تعددها، إنما كان من أجل توظيفها واستخلاص العناصر أو المكونات الرئيسة لها، والتي تردد بعضها في هـذا التعريـف أو ذاك. واختلاف مضامين التعريفات بعضها عن بعض، يعود في معظم الأحيان، إلى اختلاف النظريات الإدارية، التي يأخذ بها صاحب كل تعريف، وإلى رأيه حول طبيعة الإدارة ووجهة نظره حولها. وهذا يدفعنا إلى تحديد أهم المبادئ والمرتكزات الرئيسة، التي تقوم عليها الإدارة الحديثة:

مرتكزات الإدارة الحديثة:

1- التنظيم الإداري: يعد التنظيم الإداري، أحد أهم مرتكزات الإدارة الحديثة. فهـو وسـيلة ضرورية لتسهيل قيام المؤسسة بأعمالها بنجاح. ويقترن التنظيم الإداري بالأهـداف المرسـومة للمؤسسة وأعمالها، ويجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة ومعروفة لدى جميع العاملين في المؤسسة.

2- وحدة القيادة: إن وحدة القيادة ضرورية ولازمة من أجل تنسيق الجهود والعمـل علـى ترجمة الأهداف، وفق استراتيجية تكون واضحة لدى القائد، أكثر مما تكون لدى العاملين معـه. الأمر الذي يمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة، في ظل القوانين والأنظمة المعمـول بهـا فـي المؤسسة التي يديرها.

3- إمكانية الإشراف: يجب أن يكون إمكان الإشراف معقولة. ومعنى ذلك، أن عدد الموظفين الذين يشرف عليهم رئيس واحد، يجب ألاّ يكون كبيراً إلى درجة لا يستطيع المشرف متـابعتهم وتوجيههم، بشكل مناسب.

4- تفويض السلطة: يجب أن تفوض لكل إداري، سلطة تتناسب ومسؤوليته في العمل.

وأن تطبيق هذا المبدأ يتطلب جملة من المعطيات أهمها:

أ- توضيح مستويات السلطة في المؤسسة، بحيث يتاح المجـال، بقـدر الإمكـان، لاتخـاذ القرارات في مستوى تنفيذها.

ب- تطبيق ميزات اللامركزية في الإدارة, مع تفويض واضح للسلطة، في إطار الأنظمة المعمول بها.

5- تناسب عدد الموظفين مع حجم المؤسـسة: يجب ألا يزيد عدد الموظفين في أي مؤسسة على العدد اللازم فعلاً لقيامها بأعمالها بنجاح.

6- إذكاء روح المبادرة لدى العاملين: يجب أن تهدف إدارة أية مؤسسة إلـى تنميـة روح المسؤولية والمبادرة لدى جميع العاملين فيها، بحيث يشعر كل واحد منهم أنه مسؤول عن نجاح المؤسسة، أو فشلها.

7- التقويم المـستمر: يُعد التقويم جزءاً لا ينفصل عن العملية الإدارية في أي مؤسسة, وهذا يتطلب القيام بتقويم متواصل في المؤسسة. وذلك للوقوف على أهم الإنجازات, ومـدى تحقيقهـا لأهدافها، خلال الخطة المرسومة. وتعرف صلاحيات الأساليب الإدارية المتبعة فـي المؤسـسة وتحسس الروح المعنوية والنمو المسلكي للعاملين فيها.

تعد هذه المرتكزات الأساسية، قوام الإدارة الحديثة. إن وجود هذه المبادئ مكتوبة وواضحة في أي مؤسسة، حكومية أو خاصة، جزء أساسي من قاعدتها القانونية والتنظيمية، تعكس الوعي الإداري في عملية إنشائها. ولكن نجاح المؤسسة يعتمد على مدى التزام القيادة فيها لهذه المبادئ وحرصها على تطبيقها بفهم وحزم واستمرار.

اتجاهات الإدارة:

هناك ثلاثة اتجاهات- **Trends** رئيسة للإدارة، تعاقبت منذ مطلع القرن العشرين، لتدشن قواعد الإدارة الحديثة.

وهذه الاتجاهات هي:

***- الاتجاه الكلاسيكي:** يرى أنصار هذا الاتجاه، أن الإنسان مدفوع بعوامل خارجية بحتة، في طليعتها العامل الاقتصادي. ويقوم هذا الاتجاه على الضبط الإداري والتنظيمات الإدارية. وهذا ما أكده هنري فايول- **Fayol**: عندما حدد السلوك الإداري بخمس وظائف، هي:

- **التخطيط**، وذلك من أجل دراسة التوقعات المستقبلية والإعداد لها.
- **التنظيم،** للبناء الهيكلي والإنساني.
- **ممارسة السلطة،** لحث أعضاء الهيئة على الالتزام بواجبها.
- **تنسيق الجهود،** لربط الوحدات كافة.
- **السيطرة والضبط،** للتأكد من أن كل شيء يسير على ما يرام.

من الملاحظ في هذا الاتجاه, أنه يتعامل مع العامل, كأداة إنتاج بعيداً عن المشاعر والمواقف الإنسانية. ولا يزال هذا الاتجاه يسيطر على كثير من أصحاب أرباب الأعمال، خصوصاً في المؤسسات ذات الصبغة المادية والتجارية.

والسؤال، ما الأبعاد الأساسية للتنظيم الإداري في الاتجاه الكلاسيكي في الإدارة ؟

ومن حيث المبدأ، هناك مجموعة من الأبعاد الأساسية، التي قامت عليها النظرية الكلاسيكية للتنظيم الإداري، يمكن إجمالها فيما يلي:

*- تقوم نظرية التنظيم، على مجموعة من المبادئ تعرف باسم " مبادئ التنظيم " وأهمها (السلطة – وحدة الأمر- وحدة التوجيه – وحدة الاتصالات – تقسيم العمل أو التخصص – نطاق الإشراف).

*- ركزت نظرية التنظيم في رؤيتها للمنظمة بصفة أساسية على الشكل الرسمي لها.

*- قامت نظرية التنظيم على افتراض أن المنظمة وحدة اقتصادية تهدف إلى تحقيق أقصى ربح ممكن.

*- قامت نظرية التنظيم أيضاً على افتراض " الرشد " فيما يتعلق بالسلوك البشري، وقد انعكس هذا الافتراض على نظرتها للفرد باعتباره رجلاً اقتصادياً يـسعى إلـى تحقيـق أقصى عائد مادي ممكن له من وراء عمله لا غير.

*- استهدت نظرية التنظيم زيادة الإنتاجية مستخدمة في ذلك الأسلوب العلمي السليم.

***- الاتجاه الإنساني:**

تزعم هذا الاتجاه كل من ماري فوليت- **Mary Follet** وإلتن مايو- **Elton Mayo** , وهـو اتجاه يرد على مغالاة الاتجاه الأول، في إغفاله الجوانب الإنسانية والعلاقات الإنسانية.

***- الاتجاه العلمي الواقعي:**

تزعم هذا الاتجاه، كل من برنارد وسيمون- **Barnard & Simon**، فجاء رداً على الاتجاهين السابقين، اللذين أغفلا تأثير كل من العلاقات الاجتماعية والتنظيمات الرسمية، معتمدا بذلك على معطيات علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم السياسية والاقتصادية.

مناقشة

يلاحظ من خلال هذه الاتجاهات الثلاثة، أن الإدارة بوجه عام، تنازعتها هذه المحاولات، التـي تهدف جميعها إلى إرساء قواعد ثابتة للتنظيم الإداري، ومدى فاعليته في تحقيق أهدافه المرجوة. فنهاك من يؤكد أهمية تنظيم الإدارة وبنائها بشكل متين، تتبع فيها القواعـد واللـوائح ويعامـل الأفراد معاملة مادية منضبطة دون الاكتراث للحاجات والمواقف المعنوية للأفراد، وهـم بـذلك يرجحون مبدأ مصلحة المؤسسة فوق مصلحة الأفراد.

وهناك من يؤكد أهمية الجوانب النفسية والإنسانية لدى العاملين، واعتبار ذلك مـدخلاً للإنتـاج الحقيقي. حيث إن الفرد لا يمكن أن يكون في أحسن حالاته الإنتاجية, إلا عندما يشعر بالاطمئنان والحب والولاء للمؤسسة التي يعمل بها. وهناك من يرى، أن الاعتماد على العواطـف العامـة للناس، والمراعاة الخاصة لتلك الحاجات والميول، من شأنه أن يضعف العمل وتقل الإنتاجيـة، وينادون بالاعتماد على الدراسات الميدانية، لكل من علم الـنفس وعلـم الاجتمـاع والـسياسة والاقتصاد.

طبيعة الإدارة:

هل الإدارة علم أم فن أم مهنة ؟.

الإدارة من حيث هي **علم** لا تخضع لقوانين العلم كما يخضع الجبر والهندسة، وإنما هي وسـيلة وطريقة لتطبيق العلم ومحاولة الاستفادة به في حل المشكلات، وصـياغة القـرارات وتخطـيط وتنظيم العلاقات الإدارية. فالإدارة تحتاج إلى البحث العلمي في الكشف عن المعلومات الجديدة، واستخدام الطرائق والأساليب العلمية في الممارسة، مثل: تناول البيانـات وتـصنيفها وقياسـها ووضع الفروض لها واختبارها.

والإدارة ما هي إلا ميدان من ميادين العلوم التطبيقية، تطبق فيه الأساليب العلمية، إن الإداري أو من مارس عملية الإدارة يقوم بتطبيق الأسس بالطريقة نفسها، التي يتبعها كل من المهنـدس أو الطبيب في عمله.

إن **الفن** في الإدارة، يتركز حول مفهوم رجل الإدارة, حيث يرى بعـضهم أن الإداري والقائـد يولد موهوباً ومهيئاً لصفات الإدارة، بل يرون أن القيادة هي سمة فطرية تولد مع الناس، ومـا جانب الخبرة والتجربة إلا صقل لفنون الإدارة والقيادة، وبالتالي فإن الإدارة كفن تولد مع القائـد نفسه.

أما الإدارة **كمهنة**، فإن الأمر يقتضي عند تحديد الإدارة كعلم وفن، أن ننظر إليها مـن جانـب كونها مهنة وكعملية تمارس كل يوم وكل لحظة. فهي تتصف بمواصفات المهنة، لأنها تقوم على مجموعة من المعارف والأفكار والمهارات والسلوكيات، التي تتطلب تدريباً عقلياً، بل إن هـذه الجوانب تقتصر معرفتها على قلة من الناس، وهي أيضاً ترتكز على الأنشطة العقلية أكثر مـن التركيز على الأنشطة الجسمية واليدوية، كما أنها تتطلب مدة، وبالتالي فإن مواصفات المهنة هي نفسها، مواصفات الإدارة. فالمهنة والإدارة وجهان لعملة واحدة، فالإدارة لا بد أن تتجسد في صورة مهنة والمهنة لا تسير إلا وفق إدارة.

بعد حديثنا المقتضب عن الإدارة، بشكل عام، تعالوا معنا للولوج إلى الإدارة التربوية، موضوع حديثنا الرئيس في هذا الجزء. فما هي الإدارة التربوية ؟ وما هو واقع هذه الإدارة في أنظمتنا التربوية العربية؟ سؤال سنحاول الإجابة عنة عبر الصفحات التالية:

الإدارة التربوية:

تعد الإدارة التربوية أحد أنواع الإدارة، التي راحت جذورها تزداد رسوخاً يوماً إثـر آخـر مستفيدةً من مختلف النظريات والدراسات والمعطيات، التي جرت فـي إطـار إدارة الأعمـال والإدارة العامة.

إن الحديث عن الإدارة التربوية، بمفهومها الشامل، قد يتشعب ويطول ويتحول إلـى موضـوع جدلي، أكثر من كونه موضوعاً خاضعاً للقياس والتحديد، وذلك لأن مـصدر الإدارة التربويـة مصدر واكب التربية، بشكل عام، وواكب فكرة التنظيم بشكل خاص. ونستطيع القول: إن الإدارة التربوية في وضعها الحديث، هي وليدة الإدارة العامة، ونستدل على ذلك من خلال النظريـات والاتجاهات والأساليب، التي تبينت في مجال الإدارة التربوية. فهي ذات جذور تربويـة يعـود تاريخها إلى تاريخ التربية ذاته، قبل آلاف السنين، مروراً بما أبدعتـه وأضـافته الحـضارات العريقة مثل: الحضارات اليونانية والصينية والهندية... إلى تلك البحوث والدراسات والبحـوث الميدانية، في كل من أوروبا وأمريكا.

كما تأثرت الإدارة التربوية بالتجارب والدراسـات والنظريـات فـي مجـال الإدارة العامـة، وخصوصاً في مجال الصناعة. ويمكن اعتبار ما توصل إليه فريدريك تايلر(1856 – 1915)، الذي يعد أب الاتجاهات الحديثة في الإدارة العلمية، حيث اسـتطاع أن يـضع اللبنـة الأولـى للتنظيمات الإدارية، خصوصاً فيما يتعلق بالمصانع. ولقد تأثرت بعد ذلك التنظيمـات الإداريـة كافة، بنتائج دراساته بما في ذلك الإدارات التربوية.

أصبحت الإدارة التربوية حالياً كياناً مستقلاً بذاته، لـه سـماته وصـفاته وخصائـصه وأدواره الخاصة. ويكفي أن نشير هنا إلى خصوصية الإدارة التربوية، في مجالات لابد من مراعاتهـا، في بناء أية إدارة تربوية أو الحديث عنها. وربما تعود أهمية هذه الخصوصية، للمحـور الـذي يؤكد أهمية تنمية قدراتها إلى أقصى حد ممكن، لمواجهة تحديات الحياة في المراحل الأولى، أي في مرحلة الإعداد، وعلى الاستفادة القصوى من قدراتها المهنية إلى أقصى حد ممكن، في عملية الأداء الفعلي في مرحلة الإنتاج.

وهذا يعني أن هناك مرحلتين أساسيتين للإدارة التربوية، الأولى: وتشمل مرحلة الإعداد، وهـي مرحلة التعامل مع التلميذ أو الطالب أو المتعلم كوحدة إنتاج. تسعى الإدارة التربوية إلى التعامل مع هذه الوحدة بشكل مباشر وفعال، لإعدادها في أحسن الحالات الممكنة، لدفعها لمرحلة الإنتاج اللاحقة، وهي المرحلة الثانية من مراحل الإدارة التربوية في التعامل مع المتعلم " وحدة الإنتاج "، ويمكن أن نطلق على المرحلة الثانية مرحلة الأداء الفعلي، التي يتم من خلالها اقتطاف ثمـرة الإعداد، التي تمت في أحضان الإدارة التربوية.

ما أهمية الإدارة التربوية ؟.

تكمن أهمية الإدارة التربوية في كونها إحدى الأدوات الرئيسة في نجاح وتقدم النظام التربوي بكامله، فهي التي تقوم بتوجيه النظام التعليمي نحو تحقيق أهدافه.

وتأتي أهمية الإدارة التربوية، من خلال الأعمال والمهمات والوظائف التي تنهض بها، فهي التي تقوم بترجمة فلسفة التربية المستمدة من الفلسفة العامة للمجتمع إلى أهداف إجرائيـة، وتحويـل النظريات من مجرد الفكر والنظرية المجردة إلى التطبيق الفعلي في صور منظمة.

وتكمن أهمية الإدارة التربوية أيضاً من كونها متصلة بالتعليم، فالتعليم أداة أساسـية مـن أدوات تحقيق الأهداف القومية، وذلك بتربية الأبناء وإعدادهم للحياة فـي المجتمـع، وتـوفير الأطـر (الكوادر) اللازمة لنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والقيام بالدراسات والبحـوث لمواجهة المشكلات التي تعرقل التنمية الشاملة.

مفهوم الإدارة التربوية:

لا شك أن مفهوم الإدارة عامةً والتربوية خاصةً، قد تغير عما كان عليه من قبل. وبذلك تغيـر مضمونها، والأسس التي تبنى عليها، والمبادئ التي تنادي بها.

فالإدارة اليوم لم تعد متسلطة أحادية القمـة شـاهقة الارتفـاع، أي تتسلـسل فيهـا الوظـائف والصلاحيات في مراحل كثيرة حتى تصل إلى المدير البعيد عن مرؤوسيه...

كما لم يعد همها المراقبة والتفتيش وسحق الموظفين أو تقزيمهم على الأقل، بل هي بدلاً من ذلك تدعمهم وتشجعهم، عبر تحريض خبراتهم وإشراكهم في السلطات واتخاذ القـرارات الإجرائيـة المختصة بتسيير الأمور المتعلقة بكل منهم.

كما أن همها لم يعد يقتصر على العناية بالتعليم فحسب، وإنما امتد ليشمل تنشئة الإنـسان مـن جميع جوانبه، القادر على أن يكون مواطناً حقيقياً في مجتمع اليوم والغد...

ولكن ما تعريف الإدارة التربوية؟ .

تعرف الإدارة التربوية بكونها العملية، التي يدار بها نظام التعليم في مجتمع ما وفقاً لأيديولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية، لتحقيق أهداف المجتمع القومية من التعليم، وهي تربية الصغار والكبار، وإعدادهم للحياة في المجتمع، وتوفير القوى البشرية اللازمة لدفع حركة الحياة فيه، وتحقيق أهداف هذا المجتمع القريبة والبعيدة، وذلك في إطار مناخ تتوافر فيه علاقات إنسانية سليمة، وكذلك الأدوات والأساليب العصرية في مجال الفكر التربوي والإداري، للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وبأدنى تكلفة وفي أقصر وقت ممكن.

غير أن هناك العديد من التعريفات الأخرى للإدارة التربوية نذكر هنا أهمها:

*- هي التنظيم التربوي الإداري، الذي يهدف إلى رسم السياسة التربوية العامة، من خلال التشريع المنسجم مع الفلسفة الاجتماعية السائدة.

*- وهي علم وفن تسيير العناصر البشرية، في المؤسسات التعليمية ذات الأنظمة واللوائح، التي تهدف إلى تحقيق أهداف معينة بوجود تسهيلات وإمكانات مادية في زمان ومكان محددين.

*- هي مجموعة من الأساليب والقواعد والإجراءات، تساعد النظام التربوي على العمل بكفاية لتحقيق أحسن النتائج، بأعلى فاعلية وكفاية ممكنتين.

خصائص الإدارة التربوية:

تتميز الإدارة التربوية بخصائص فريدة، قد لا نجد لها مثيلاً في مجالات الإدارات الأخرى، فتعامل الإدارة التربوية، موجة بالدرجة الأولى نحو الأفراد وحياتهم المتنوعة الحاضرة والمستقبلية، التي تحدد إلى درجة كبيرة، إطارات العمل المختلفة للإدارة، وتتحكم في قدرتها على تحديد الأهداف وتشخيص الطرائق والوسائل الكفيلة بتحقيقها. ورغم تشابه المسميات في الإدارة التربوية مع غيرها من أنواع الإدارات الأخرى، مثل المدخلات والمخرجات والطرائق والوسائل والأهداف، إلا أننا نجد أن الإدارة التربوية تتميز بخصائص فريدة أبرزها:

1- أهميتها الحيوية وضرورتها الملحة للمجتمعات المعاصرة.

2- صلتها الوثيقة بالمجتمع وتفاعلاته ومكوناته المختلفة.

3- تعدد وتشابك وظائفها، نظراً لتعقد الحياة المعاصرة وتشابكها.

4- حاجتها للتأهيل التربوي والمهني.

5- صعوبة التحكم في مدخلات ومخرجات مؤسساتها، نظراً لعدم القدرة في ضبط هذه المتغيرات، السكانية – الاقتصادية- الثقافية- السياسية...

عدا عن الخصائص السابقة للإدارة التربوية، ثمة خصائص أخرى تميزها عـن غيرهـا مـن الإدارات الأخرى، وتتجلى هذه الخصائص بالنقاط التالية:

أ - تأثرها إلى حدٍ كبير بفلسفة الدولة وسياسـتها وبمقـدار الحريـات المتاحـة داخلهـا، وبالإيديولوجية التي تتبناها، كما أنها هي بدورها تؤثر فيها، لأنها هي التي تنشئ الأفراد الـذين سيكونون مواطني الدولة الذي ينتخبون ويُنتخَبون، أي الذين يعودون للتأثير في سياسة الدولة من جديد, بكل مضامينها وتوجهاتها.

ب - تأثير الوسط الاجتماعي في التربية نفسها، مما يؤثر في إدارتها.

تعد حركة المجتمع وعاداته وتقاليده وعقائده وأشكال التواصل فيه، عوامل تـؤثر فـي كيفيـة التعامل القائمة داخل المؤسسات التربوية، وبخاصة المدرسة منها، وعلى العلاقات القائمة بـين الأفراد فيها، وفي أثناء تصريف الشؤون الحياتية العادية، هذا بالإضافة إلى التأثير الحاسم للثقافة السائدة في المجتمع، وللأوضاع الاقتصادية ومدى تطورها ثم درجة التمـدن والعمـران فيهـا، وأعداد السكان ونسبة نموهم السنوي والعوامل الطبيعية والجغرافية بما فيها المساحة الجغرافيـة ثم الحراك والضغوط الاجتماعية، التي تتمثل في طموح الآباء والمستويات التعليمية التي يريدون أن يصل أبناؤهم إليها، وهذا كله يسهم في زيادة الطلب الاجتماعي على التعلـيم، ومـع زيـادة الشكوى من نوعية هذا التعليم، والمطالبة برفع مستوى جودته باستمرار.

ج - تأثير علم النفس وعلم الاجتماع بفروعهما المختلفة في إدارة شؤون التربية، ولا سـيما في المستويات الدنيا منها.

د - كون التربية عملاً معقداً شاملاً متداخلاً... لكثرة ما ينطوي تحته من جوانـب كثيـرة، حيث إن لكل مستوى محتواه ومجالاته وخصائصه التي ينفرد بها، إلى جانب الأمور المـشتركة طبعاً بين المستويات كلها.

العوامل المؤثرة في الإدارة التربوية:

والسؤال الكبير المطروح الآن، ما العوامل المؤثرة في الإدارة التربوية؟.

تتعرض الإدارة التربوية للكثير من المؤثرات والعوامل, التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في طرائق وأساليب عملها, ومن أهم هذه العوامل نذكر ما يلي:

أ- فلسفة الدولة السياسية:

فالدولة التي تؤمن بالسيطرة على جميع أوجه النشاط في المجتمع (الدولة الشمولية)، تجد أن الإدارات المختلفة، يجب أن تعمل وفق هذا المفهوم، ولا سيما الإدارة التربوية، فتكون جميع المناهج والامتحانات وأساليب التدريس موحدة في جميع أنحاء الدولة. والدول التي تتبع هذا الأسلوب، تجد حجة الحفاظ على وحدة الشعب الفكرية والعقائدية ووحدة الهدف والطموحات، تحقيقاً للمجتمع الموحد المتكافل المتكامل.

أما الدول التي تؤمن بأهمية التنويع والتعدد في أساليب العمل والتنظيم والتفكير(الديموقراطية)، فإنها تتبع سياسة اللامركزية في أغلب الأحيان، حيث تنطلق المؤسسات من الحاجات القائمة والإمكانات المتوافرة، على الرغم أنها تعمل وفق إطار سياسي موحد، يضمن الحد الأدنى من وحدة المشاعر والمصالح والتراث المشترك.

وعليه، فإن سياسة الدولة وفلسفتها وإيديولوجيتها... تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر، في العمل التربوي سواء أكان ذلك العمل فنياً تعليمياً أم إدارياً تنظيمياً.

ب- المجتمع ومقوماته البشرية والقيم والتقاليد والاتجاهات السائدة فيه:

إن تباين المجتمع الواحد والدولة الواحدة، يؤثر إلى حد بعيد في سياسة تلك الدول وأساليب تعاملها مع الناس، سواء على الصعيد الاقتصادي أم الثقافي أم الإداري أم التربوي، وينعكس هذا بطبيعة الحال على نوع وأسلوب الإدارة التربوية القائمة فيه، التي تتأثر إلى حد بعيد بنوعية المجتمع الذي تمارس فيه مؤسساتها العمل من حيث ما توفره من مواد دراسية وأساليب تنفيذ السياسة التربوية والإدارية.

ج- الأوضاع الاقتصادية السائدة:

تتأثر سياسة الدول وتؤثر إلى حد بعيد بالأوضاع الاقتصادية السائدة في البلد، سواء بنوع ما تقدمه من خدمات وكفايتها أم بمدى وسعة تلك الخدمات ووصولها إلى أوسع نطاق من السكان، والعملية التربوية شأنها شأن النشاطات الأخرى، التي تمارسها الدولة أو يتبناها المجتمع، تتأثر إلى حد بعيد بالظروف الاقتصادية، فالمجتمع الذي تسوده الرفاهية ويعمه الرخاء يكون قادراً على توفير أفضل الخدمات لأفراده في جميع الميادين... والإدارة التربوية في جميع هذه

الظروف، تتأثر إلى حد بعيد بتلك الإمكانات الاقتصادية المتيسرة أو المتعسرة، حيث ينعكس ذلك على الخدمات التي يمكن أن تؤديها كماً ونوعاً.

مستويات الإدارة التربوية:

أولاً: الإدارة التربوية العليا:

يقصد بالإدارة التربوية العليا، تلك الجهة المسؤولة عن رسم السياسات التربوية وتحديد الأهداف التربوية، التي تبنى أساساً على الفلسفة التربوية، التي تأخذ بها دولة من الدول أو مجتمع من المجتمعات، وتتجسد في النصوص والقرارات والقوانين والأنظمة، التي يضعها المشرعون المسؤولون عن التربية، وتعد بمنزلة المعيار والحكم الشرعي والمعيار الأمثل، للتقويم الوظيفي للتربية، في ضوء الأهداف التربوية المشتقة منها.

ثانياً: الإدارة التربوية المركزية:

وهذا النوع من الإدارة يكون مقره الوزارة المركزية عادة، فهي التي تخطط وترسم خطوط التنفيذ، وتصدر التعليمات للجهات التنفيذية لتنفيذ المخطط، وفق خطوات التنفيذ المرسومة لها دون تصرف.

ثالثاً: الإدارة التربوية الجهوية أو المتوسطة:

ولها أسماء مختلفة بحسب الدول الموجودة فيها. فهي تسمى مثلاً في الجمهورية العربية السورية، بمديرية التربية، التي توجد في كل محافظة. ويمكن النظر إليها على أنها صورة مصغرة عن وزارة التربية، وتتضاءل نسبة هذا التصغير أو التكبير، بحسب الإدارة المركزية, التي تنحو الأخذ بمركزية الإدارة أو اللامركزية فيها.

رابعاً: الإدارة المحلية:

تُعد الإدارة المحلية أصغر الإدارات التربوية من حيث الحجم، وهي آخر الإدارات من حيث المستوى والترتيب الهرمي. وغالباً ما تسمى هذه الإدارات " الإدارات التربوية الصغرى ". وتكون موجودة في المدارس أو المعاهد أو الجامعات أو الكليات... وسواها.

مكونات الإدارة التربوية:

تقوم الإدارة التربوية على وجود وتوافر عدد من العناصر، التي تعد أساسية ومهمة، ومن دونها لا يمكن أن تكتسب أية إدارة تربوية صفة المؤسسة أو الحركة الذاتية الضرورية لأداء مهماتها وتحقيق أهدافها.

وفيما يلي أهم هذه العناصر:

1- **العناصر البشرية**، المفترض أن تكون ذات مواصفات ومستويات تعليمية وثقافية وتدريبية ملائمة وكافية، لتحقيق أهداف العمل التربوي.

2- **الإطار التنظيمي المؤسساتي للإدارة التربوية**، من حيث المستوى والصلاحيات، وحدود العمل والحركة والنظم والقوانين واللوائح، ونظم الحوافز...

3- **برامج العمل** مشفوعة ببيان الأهداف والغايات النهائية أو المرحلية للعمل الإداري التربوي.

4- **الإمكانات والتسهيلات المادية**، من أبنية ومعدات وتجهيزات وأدوات وميزانية وغيرها مما يلزم لتحقيق أهداف البرامج المطروحة.

5- **العوامل المؤثرة في العمل التربوي**، والتي تعد جزءاً أساسياً من قدرتها على الإنجاز (مثل: البيئة الاجتماعية والثقافية السائدة، والنظام السياسي والاقتصادي، والأعراف والتقاليد المرعية والعوامل المُناخية، وأنماط الشخصية والتكوين النفسي والاجتماعي للأفراد العاملين، ومستويات الحوافز وغيرها).

المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية:

تمر الأنظمة التربوية المعاصرة، بالكثير من المشكلات التربوية والتعليمية والتنظيمية، تعود بالدرجة الأولى إلى تبنيها أسلوباً واحداً من أساليب الإدارة، سواء أكان مركزياً أم لامركزي. وتتأتى هذه المشكلات من هذا الاختيار الأحادي. فقد وجد أن الحل يكمن في تبني أسلوباً وسطاً يجمع ما بين مزايا المركزية واللامركزية في إدارة نظمها التربوية، وهذا الكلام ينطبق على الدول النامية والمتطورة على السواء.

أولاً: المركزية في الإدارة التربوية:

تعرف المركزية في التنظيم الإداري، " أن ينفرد بالإشراف على التربية، إدارة أو هيئة أو سلطة واحدة، تسيطر على التربية وتوجهها الوجهة، التي تراها دون أن يشاركها في ذلك سلطة أو هيئة أخرى ".

والمركزية ضرورية للتنظيمات التربوية الجديدة، وبخاصة في الدول الحديثة المنشأ، لأنها تعمل على توحيد الأنظمة الإدارية في العملية التعليمية، كما أنها تعمل على تحقيق مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص التعليمية بين جميع أفراد الدولة.

إن للمركزية مظاهرها الخاصة بالإدارة التعليمية، فهي إلى جانب كونها تركز على سلطة التعليم في يد مؤسسات الدولة، " كمسؤولية قومية "، فهي تتبع سياسة موحدة في التنفيذ والتخطيط في كلّ مستويات الإدارة التربوية والتعليمية، فضلاً عن مسؤولية التمويل والإشراف عليه، واستخدام أساليب التقويم المناسبة، وإجراء الامتحانات في نهاية العام الدراسي، وأيضاً اختيار المعلمين وإعدادهم وتعيينهم وتدريبهم في أثناء الخدمة، وكذلك إعداد القيادات التربوية والإدارية والفنية والإشرافية اللازمة للتعليم.

وبذلك، فإن مركزية الإدارة تحقق الكثير من الفاعلية، للوصول إلى أهدافها التربوية المنشودة. كما تعمل مركزية الإدارة على وجود التجانس بين النظم التعليمية والمدرسة، سواء فيما يتعلق بالمناهج أو التخطيط لها، أو تنفيذها. وهي أيضاً تعمل على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، وانتهاجها سياسة تربوية واحدة تكفل عدالة توزيع الخدمات التعليمية. وهي أيضاً، تقلل من النفقات بسبب توحيد جهة التمويل. وتوجد نوعاً من التماسك الاجتماعي بين الموظفين والعاملين، حيث تعمل على توحيد مواصفات التعليم، وتوحيد مواصفات الأبنية المدرسية وتجهيزاتها، كما أن عملية اختيار موظفيها تصبح عملية دقيقة، وذلك بتوحيد مراكز الاختيار، ومواصفات المختارين. إلا أنها إلى جانب هذا، فإنها تتعطل بسببها الأعمال، لأن نظام المركزية في القرارات التعليمية وخطط السير، الذي تسيره من أعلى إلى أسفل وفقاً لتدرج خطة السلطة، يكلف الكثير من الوقت والجهد، وقد يصل بعد فوات الأوان، وقد لا يصل. وهي أيضاً تؤدي إلى ضياع جهود الفروع التابعة لها في السعي للحصول على الموافقة من الإدارة المركزية، ونقل صورة الموقف إلى الإدارة المركزية، وهي كثيراً ما تقحم القادة الإداريين في ديوان الوزارة في بحث الأمور الثانوية، التي تبعدهم عن الهدف العام، وتغرقهم في الأعمال التنفيذية، وهي أيضاً لا تشجع على الابتكار في المناطق التعليمية المحلية، ولا تفسح الطريق أمام القيادات الجديدة لكي تأخذ فرصتها في توجيه العمليات التعليمية. إلا أنها تمتاز بتوحيد نظام العمل وسهولة الإشراف عليه، وتجنب الإسراف في النفقات، وتحديد المسؤولية وقطع أسباب النزاع بين السلطة الرئيسة والجماعات المحلية.

ثانياً: اللامركزية في الإدارة التربوية:

تقوم الإدارة اللامركزية على أساس تقسيم الوظيفة الإدارية، بين السلطة المركزية في العاصمة أو المركز، وبين هيئات إدارية متعددة، تباشر أعمالها في استقلال عن السلطة المركزية الإدارية، ولكن تحت إشراف ورقابة منها.

وتعني **اللامركزية** في رأي المربين، التخفيف من مركزية الإدارة وتفتح المجال أمام السلطات الإقليمية والمحلية للمشاركة في أمور التعليم، وإتاحة فرصة التعلم والتعاون بين أجهزة وتنظيمات الدولة، ليتسنى لها نشر التعليم، ورفع مستواه، دون إجبار أو إرغام أو تسلط، فهي بذلك تساعد الدولة بما تؤديه من تحقيق استجابة حقيقية وسريعة لحاجات الوحدات التعليمية، وذلك لأن القرارات تتخذ عن طريق مجالس منتخبة من أصحاب الحاجات أنفسهم.

وهي أيضاً لا تلتزم فيها الهيئات المحلية سياسة معينة، ذلك لأن لكل إدارة محلية، تنظيمها الخاص وأسلوب ممارستها للعمل. وهي أيضاً تساعد في حل مشكلات التعليم في المناطق الريفية والنائية، وبذلك تقرب بين الريف والمدينة، وتضع سلطة اتخاذ القرارات في أيدي جهات معينة للتنفيذ، أي بمعنى أن الجهة التي ستنفذ هي التي تتخذ القرار.

يمتاز النظام اللامركزي، بأنه يمثل إدارة المجتمع، ويخفف العبء عن الدولة في تمويل التعليم، وبذلك فهو أكثر صلاحية للدول المتقدمة.

جميع الإدارات التربوية اليوم، تقول إنّها تأخذ باللامركزية، حتى ولو لم تكن كذلك، لأنها من الاتجاهات العالمية في الإدارة عامة، والتربوية خاصة. وذلك لأن اللامركزية تفسح المجال للإدارة الديمقراطية والتشارك والعلاقات الطيبة. وهذه كلها في الاتجاهات العالمية أيضاً.

الإدارات التربوية في البلدان العربية:

ما الأسس التي تقوم عليها إدارات التربية في البلدان العربية:

اعتمدت الإدارات التربوية العربية، الأسس التالية:

0) - إشراف الدولة الكامل والمباشر على التعليم وقيامها بتمويله.

0) - إقرار مبدأ حرية التعليم في شروط يحددها القانون.

0) - مركزية الإدارة، التي تجعل من وزارات التربية مسؤولة عن تحقيق الأهداف التربوية.

0) – وحدة المناهج وبالتالي الامتحانات والشهادات.

0) – اعتماد النظام الإداري المركزي، وإن كانت بعض هذه البلدان تعمل على التوفيق بين المركزية واللامركزية، في إدارتها لأنظمتها التعليمية.

في الوقت الحاضر تأخذ أغلب الدول العربية بمبدأين أساسيين في إدارتها للتربية:

الأول: التخطيط التعليمي:

فقد اتجهت كثير من الدول العربية في السنوات الأخيرة، إلى إعادة تنظيم إدارتها التعليمية على أسس حديثة، تتمشى مع مطالب التوسع الكمي والنوعي في التعليم. واستحدثت تبعاً لذلك إدارات التخطيط التربوي والتعليمي، وإدارات المتابعة الميدانية والتوجيه الفني.

الثاني: اللامركزية:

نتيجة لغلاء التربية والأعباء الاقتصادية الكبيرة على وزارات التربية العربية وزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم ونظراً لأن الإدارات التعليمية بصورتها المركزية القائمة في الدول العربية لا تستطيع أن تتحمل عبء هذا التوسع التعليمي الهائل، فإنها تضطر إلى منح السلطات أو الهيئات التعليمية المحلية والخاصة مزيداً من المسؤوليات والسلطات.

هذا الاتجاه نحو اللامركزية الإدارية، غدا أكثر وضوحاً في مستويات التعليم الأولي (الأساسي) والعالي بشكل خاص.

ما مميزات الإدارة التربوية العربية:

تتميز الإدارات التربوية العربية في الوقت الراهن بجملة من الخصائص الرئيسة التي تعكس الواقع العربي بمقوماته السياسية والاقتصادية والثقافية المختلفة والتي تتجلى بالنقاط التالية:

*- عدم استجابة الإدارات التربوية العربية الحالية لحاجات التطور التربوي السريع، وعجزها في كثير من الأحيان، من اللحاق بمستلزمات (التفجر الطلابي) وما يمليه من حاجة إلى تطوير سريع لأساليب الإدارة التربوية وإلى تطوير الجوانب النوعية في التربية.

*- تقصير الإدارة التربوية في معظم البلدان العربية عن إحداث التغييرات الجذرية الجوهرية، التي يستلزمها الربط بين التربية والتنمية الشاملة، وبخاصة الاقتصادية منها.

*- تقصير الإدارة التربوية في معظم البلدان العربية، عن مواجهة حاجات المستقبل التربوي، ومستلزمات التوسع المتوقع في شتى مراحل التعليم وأنواعه. فضلاً عما تفرضه الحاجات التربوية المتغيرة والبنى الاجتماعية والاقتصادية المتطورة من مزيد من العناية بالتربية المستمرة والتعليم غير النظامي بوجه عام.

*- تقصير الإدارات التربوية عن إدخال التقانات الإدارية الحديثة.

*- إغفال كثير من الدول العربية، التكامل بين تطوير الجوانب المختلفة للإدارة التربوية، أي التكامل بين القيادات العليا والمتوسطة والمحلية، في عمليات التطوير الإداري.

*- ضعف مستوى القيادات، العلمي والفني والإداري في معظم الحالات.

*- عدم اعتماد معظم الإدارات التربوية العربية على البحث العلمي في تطوير أدائها.

*- انغلاق الإدارات التربوية العربية على ذاتها وعدم تفاعلها مع المجتمع الذي تنتمي إليه.

سؤال:

ولكن ووفق ما تقدم، ما السبل الكفيلة بتطوير الإدارات التربوية في البلدان العربية في ضوء المستجدات والمتغيرات العالمية، السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والإعلامية..؟

تكمن الإجابة عن هذا السؤال بالنقاط التالية:

1- ضرورة الأخذ بمفهوم الإدارة التربوية العلمي الحديث، القائم على العناصر الأساسية، من تخطيط وتنسيق وتوجيه وتقويم، وعد الإدارة التربوية ظاهرة سلوك وأداء وتفاعل اجتماعي عدا عن كونها علاقات إنسانية بناءة.

2- تطبيق وظيفة التقويم بشكل فعال لتحقيق الأهداف التخطيطية والتنظيمية والتعليمية للكشف عن الأخطاء والمشكلات التي تبرز أثناء التنفيذ بغية إجراء التصحيح اللازم، وصولاً إلى التحسين والتطوير.

3- العمل الجاد على أن يكون القرار التربوي المتخذ سليماً ومدروساً.

4- ضرورة التخلص من معيقات العمل الإداري التربوي، كالمركزية الشديدة والبيروقراطية ووجود بعض الأنظمة والقوانين الستاتيكية الجامدة.

5- ضرورة استخدام التقنيات التربوية الحديثة، واعتمادها أساساً لتحديث الإدارة التربوية وتطويرها لرفع كفايتها وتحسين مردودها.

6- حسن انتقاء العاملين في الإدارة التربوية على أساس من الشهادة العلمية والخبرة والدورات التأهيلية المستمرة.

7- ضرورة اعتماد نتائج البحث التربوي، أساساً في تطوير النظام التربوي بعامة وتحديث الإدارة التربوية بخاصة.

8- اعتماد مبدأ المشاركة في صناعة القرارات الإدارية.

9- العمل على التطوير المستمر للقوانين والأنظمة وحسن تطبيقها بدقة وموضوعية.

10- تحديث أساليب العمل الإداري التربوي في مديريات الإدارة المركزية، عن طريق استخدام التقانات الحديثة في الإدارة التربوية.

11- القضاء على البيروقراطية والتخلص من التعقيد والروتين والمركزية الشديدة وذلك بمنح صلاحيات فعلية أوسع للإدارات المحلية وللمديرين التنفيذيين.

12- العمل على تطبيق معايير الجودة في الإدارات التربوية العربية.

13- الإطلاع على التجارب العالمية في ميدان تطوير الإدارة التربوية وبخاصة فـي البلـدان المتقدمة.

*   *   *   *   *